



# La mise en oeuvre de la stratégie des groupes par l'espace : la spatialisation du réseau structuré

Thierry Serboff

## ► To cite this version:

Thierry Serboff. La mise en oeuvre de la stratégie des groupes par l'espace : la spatialisation du réseau structuré. 50ème conférence de l'ASRDLF, Jul 2013, Mons, Belgique. halshs-00842003

**HAL Id: halshs-00842003**

**<https://shs.hal.science/halshs-00842003>**

Submitted on 5 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La mise en œuvre de la stratégie des groupes *par* l'espace : la spatialisation du réseau structuré

Serboff Thierry  
EA 4161 Coactis – ISH  
14 Avenue Berthelot  
69363 LYON Cedex 07  
Thierry.Serboff@univ-lyon2.fr  
Tel : 04 72 72 65 68  
Fax : 04 72 72 65 51

Résumé : Cette communication vise à exploiter le potentiel du raisonnement spatial dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des groupes, entreprises diversifiées et/ou internationalisées.

Mots-clés : Stratégie ; Design organisationnel ; Distance ; Espace

*Draft n°1. Juillet 2013*

## Introduction

La question des comportements spatio-organisationnels des grands groupes, définis comme des entreprises diversifiées et/ou internationalisées et communément qualifiés de « réseaux structurés » (Goold et Campbell, 2002) parce que composés d'un mélange entre hiérarchie et réseau (Egelhoff, 2010), est une question très actuelle (il suffit de suivre un tant soit peu l'actualité économique pour en être convaincu). Elle est également éminemment transdisciplinaire : elle interroge en effet bon nombre d'acteurs du monde socio-économique, qu'ils soient académiques ou praticiens, stratèges ou politiques, gestionnaires, économistes ou encore géographes.

Pourtant, cette question est aujourd'hui relativement délaissée dans la littérature académique et fut, à quelques exceptions près, principalement traitée et étudiée dans le champ de l'économie géographique. Selon l'approche dominante de cette discipline, les comportements spatiaux de ces grandes entreprises s'expliquent par la « localité » des ressources nécessaires au bon fonctionnement de leurs unités organisationnelles, voire de l'organisation dans sa globalité. Schématiquement, on explique alors les comportements spatiaux des groupes par le fait que ces derniers recherchent et doivent se rapprocher de certains types de ressources pour les exploiter à des fins opérationnelles ou stratégiques.

Bien que cette approche permette d'expliquer certaines mobilités géographiques, elle est selon nous insuffisante car trop partielle au vu de la réalité des activités des grandes entreprises. L'actualité socio-économique en lien avec leur comportement en est un parfait contre-exemple révélateur : les mouvements spatiaux des groupes (licenciements, fermetures de sites, ruptures de contrats de sous-traitance, de partenariats, etc.) ne sont pas (uniquement) le résultat de dégradations ou de changements dans les conditions locales de leurs unités, mais ils sont plus généralement la concrétisation, *dans* l'espace, de leurs bifurcations stratégiques : « la géographie suit la stratégie », et ce, quel que soit le type de stratégie (Atzema et *al.*, 2008 : 213). Autrement dit, si la stratégie d'exploitation des ressources ou connaissances localisées (Ghemawat, 2011) est effectivement un vecteur de spatialisation du réseau, elle n'est pas la seule, et le nier revient à occulter les éléments explicatifs de l'immense majorité des mouvements spatiaux des grandes entreprises.

Cette dernière conclusion invite à raisonner de la manière suivante : si la stratégie des groupes, qu'elle soit directement spatiale (stratégie d'internationalisation) ou pas (stratégie de diversification), peut se concrétiser *dans* l'espace, c'est qu'elle doit pouvoir être mise en œuvre *par* l'espace. Dans cette optique, l'espace devient un outil ou une ressource pour l'action (Le Boulch, 2001). Ce dernier raisonnement ouvre ainsi la voie à l'étude de la spatialisation des réseaux structurés dans les disciplines de gestion, et plus particulièrement en management stratégique, et fait écho par la même occasion aux différents appels lancés par des chercheurs ces vingt dernières années dans cette

discipline académique, mais également en économie géographique sur ce sujet (Colletis et *al.*, 1997 ; Dupuy et Gilly, 1995 ; Tannery et Laurent, 2007).

Dans cette communication, nous explorons les potentialités de l'étude de la mise en œuvre de la stratégie *par* l'espace. Par une relecture volontairement sélective et orientée de la littérature, nous proposons des éléments théoriques permettant de répondre à la question suivante : « *en quoi l'espace peut-il être utilisé pour mettre en œuvre la stratégie des groupes ?* ». Pour cela, nous proposons une lecture spatiale d'un champ structurant l'activité scientifique de la recherche en management stratégique depuis plus d'un demi-siècle, à savoir la relation entre stratégie et *design* organisationnel, au sein de laquelle la dimension spatiale, justement, est quasiment absente.

Notre ambition est de proposer un modèle intégrateur fondé sur un raisonnement spatial et permettant de réfléchir à la mise en œuvre de la stratégie des groupes. Le développement du raisonnement est organisé de la manière suivante : premièrement, nous effectuons un bref retour sur la notion de *fit* entre stratégie et *design* organisationnel dans le but de fonder théoriquement leur relation (I.). Nous continuons en justifiant de la possibilité de mettre en œuvre la stratégie *par* l'espace grâce à son intime relation avec le concept de distance (II.). Enfin, nous terminons en déterminant les caractéristiques des espaces organisationnels agencés pour permettre à la stratégie d'atteindre ses objectifs (III.). En guise de conclusion, nous proposons notre lecture spatiale de la relation entre stratégie et *design* organisationnel.

## **I. La mise en œuvre de la stratégie des groupes : constats empiriques et fondements théoriques**

Depuis le travail fondateur de Chandler (1962) sur la relation entre la stratégie de diversification produit et la structure organisationnelle, de nombreuses recherches ont confirmé le fait que la stratégie de niveau *corporate* des grandes entreprises (diversification et/ou internationalisation) requiert une mise en œuvre organisationnelle pour atteindre ses objectifs (le fameux « *fit* » entre stratégie et *design* organisationnel). Ces travaux ont tout d'abord été empiriques (I.1.) avant qu'Egelhoff (1982) ne propose une explication théorique du *fit* (I.2.).

### **I.1. Constats empiriques du fit entre stratégie et design organisationnel**

#### **I.1.1. Stratégie de diversification produit et structure organisationnelle**

La première recherche ayant déterminé le caractère contingent de la stratégie de diversification produit sur le *design* organisationnel, et en particulier sur la structure hiérarchique, est celle de l'historien des affaires Alfred Chandler dans son ouvrage « *Strategy and Structure* » (Chandler, 1962). Son expression « *structure follows strategy* » a marqué le champ de son empreinte et a fait l'objet d'un nombre incroyablement élevé de recherches et de débats.

La thèse centrale que défend Chandler (1962) est la suivante : les grandes entreprises, pour être économiquement efficaces, se doivent d'adapter leur structure organisationnelle à leur stratégie de développement, et notamment à leur stratégie de diversification produit. Il l'a montré dans un contexte d'institutionnalisation de la stratégie de diversification produit durant la période 1840-1920, en étudiant en profondeur les évolutions stratégiques et structurelles de quatre entreprises américaines ayant joué un rôle pionnier dans l'adoption de la structure multidivisionnelle : DuPont, General Motors, Standard Oil Company (New Jersey) et Sears. Les évolutions des contraintes environnementales (et notamment la croissance rapide des marchés causée par le développement des chemins de fer), ainsi que les progrès de ces entreprises en matière de Recherche et Développement (R&D par la suite), les ont incitées à s'étendre dans des secteurs d'activités nouveaux, quoique reliés (intégration verticale ou diversification produit liée). Ces expansions ont entraîné, pour ces entreprises, une augmentation du niveau de la complexité à gérer, en faisant notamment apparaître des problèmes de coordination et de contrôle, et en démultipliant le volume des décisions tactiques et stratégiques à considérer. Autrement dit, elles ont fait émerger un très grand nombre de besoins administratifs nouveaux qui n'ont pu être assouvis que par l'innovation organisationnelle, et notamment la création

de la structure multidivisionnelle<sup>1</sup>. L'absence de mise en adéquation, ou de *fit*, entre la stratégie et la structure de ces entreprises pendant une certaine période de temps les a d'ailleurs entraînées dans des phases relativement difficiles, certaines évitant de justesse la disparition. Pour Chandler (1989 : 45), « l'expansion sans réorganisation ne peut mener qu'à une impasse économique ».

Suite au travail de Chandler, un projet d'envergure a été lancé au sein de la *Harvard Business School* ayant pour objet de tester à grande échelle ce que l'historien avait découvert en étudiant quatre entreprises. Les recherches issues de ce projet ont permis de faire avancer la connaissance de la relation d'au moins deux manières. Premièrement, elles ont précisé la notion de stratégies de diversification, en catégorisant ces stratégies de manière bien plus détaillée que Chandler ne l'avait fait. Les chercheurs se sont en effet aperçus que les types de diversification avaient évolué depuis le travail de leur professeur, avec notamment une vague de diversification des entreprises dans des activités non liées après la seconde guerre mondiale (Grant, 2001). Wrigley (1970) a été le premier à proposer des catégories de diversification, allant de la firme mono-activité (« *single business* » selon ses termes) au conglomérat (« *unrelated diversifier* »), en passant par la firme à activité dominante (« *dominant business* ») et la firme à activités liées (« *related diversifier* »). Ces catégories seront par la suite davantage détaillées par Rumelt (1974), qui, après les nombreuses critiques reçues sur son travail (Montgomery, 1982), les simplifiera quelques années plus tard (Rumelt, 1982) pour finalement revenir vers des catégories proches de celles de Wrigley (1970). Deuxièmement, d'autres chercheurs de ce programme *Harvard* ont testé la reproductibilité de la relation selon les pays d'origine des entreprises. Pour ce faire, ils ont étudié les évolutions stratégiques et structurelles des cent plus grandes entreprises (par leur chiffre d'affaires) d'Italie (Pavan, 1972), de France (Dyas, 1972), d'Angleterre (Channon, 1973) et d'Allemagne (Thanheiser, 1973). Globalement, les résultats ressortis de ces recherches venaient renforcer la thèse Chandlerienne et montrer que la relation de contingence entre stratégie et structure dépassait les frontières américaines.

Depuis, un nombre important de recherches a continué à s'intéresser à la relation, et, aujourd'hui encore, les recherches sur ce sujet foisonnent. Nombre de ces recherches viennent contredire les critiques principales adressées à Chandler (1962), à savoir la non reproductibilité de la relation dans le temps ainsi que dans l'espace (Kogut, 1992 ; Teece, 1993). Autrement dit, la stratégie de diversification reste, aujourd'hui encore et quel que soit le pays d'origine des entreprises, une des contingences les plus structurantes dans les organisations (Qiu et Donaldson, 2010).

Cette relation, que certains ont nommé la relation « nationale » entre stratégie et *design* organisationnel (Wolf et Egelhoff, 2001), a fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Elle a également eu un impact important dans les recherches sur le *design* organisationnel des multinationales. John M. Stopford a été l'un des pionniers dans ce domaine, et beaucoup d'autres chercheurs ont pris sa suite.

### I.1.2. La stratégie et la structure des multinationales

Les premiers chercheurs à avoir testé la relation entre stratégie et structure en prenant comme contingence la stratégie de diversification internationale au même titre que la stratégie de diversification produit sont Fouraker et Stopford dans un article publié en 1968 (Fouraker et Stopford, 1968). Le constat de départ de ces chercheurs était le suivant : ils assistaient à une forte augmentation de l'intensité de l'internationalisation dans les années 1950 et 1960. D'après ces derniers, si l'augmentation de la diversité produit s'accompagne de problèmes structurels à résoudre par les entreprises, comme le décrit Chandler (1962), il doit en être de même concernant l'augmentation de la diversité géographique (*Ibid* : 48).

---

<sup>1</sup> La structure multidivisionnelle se caractérise par une séparation organisationnelle et hiérarchique claire entre la direction générale de l'entreprise, où sont prises les décisions stratégiques en termes de diversifications notamment, et les unités opérationnelles autonomes, appelées les divisions, qui sont responsables de leurs résultats dans le domaine qui leur est alloué.

Leurs résultats étant très concluants, il s'en est suivi un grand nombre de recherches, et pour chacune d'entre elles, celle de Stopford et Wells (1972) demeure le point de repère. Ces auteurs ont en effet créé un modèle des étapes d'évolution de la stratégie et de la structure des entreprises internationalisées. Dans ce modèle, la stratégie est représentée par l'intensité de la diversité produite à l'étranger d'une part, et l'intensité de la diversité géographique d'autre part. Ces deux stratégies à l'international sont censées contraindre les entreprises dans leurs choix structurels : à mesure que ces dernières croissent sur l'une ou l'autre de ces deux dimensions, elles doivent adapter leur structure. A la suite du travail de Stopford et Wells (1972), un certain nombre de recherches empiriques se sont succédées, corroborant pour la plupart le fait que le *fit* est nécessaire entre stratégie et structure hiérarchique pour atteindre la performance, mais proposant des étapes d'évolution différentes (Daniels, Pitts et Tretter, 1984, 1985 ; Francko, 1976) ou intégrant des contingences supplémentaires (Wolf et Egelhoff, 2001, 2002 ; Qiu et Donaldson, 2010). Ces résultats viennent corroborer l'idée première de Chandler, en étendant la relation « nationale » entre stratégie et structure (Wolf et Egelhoff, 2001) à un contexte international.

La structure hiérarchique n'est cependant pas le seul outil à disposition des dirigeants des groupes pour mettre en œuvre la stratégie. Certains chercheurs sont même allés jusqu'à dire que la structure hiérarchique joue un rôle bien moins important, dans l'implémentation des stratégies, que d'autres éléments du *design* organisationnel tels que les processus de management ou la culture d'entreprise (Bartlett, 1986). Cette vision « non hiérarchique » au sein de laquelle le *design* organisationnel est pensé comme un réseau d'unités aux rôles différenciés (Bartlett et Ghoshal, 1989) a dominé le monde de l'enseignement (Westney et Zaheer, 2001) et de la recherche (Wolf et Egelhoff, 2012) mais en vient aujourd'hui, à son tour, à être contestée par des observations empiriques récentes (Benito et al., 2011 ; Girod, 2009 ; Wittington et Mayer, 2000). Il s'avère finalement, comme bien souvent, que personne n'a réellement tort, et que tout le monde a en partie raison. Les réponses organisationnelles aux stratégies des groupes se font par « un mélange entre hiérarchie et réseau » (Egelhoff, 2010), autrement dit par le réseau structuré (Goold et Campbell, 2002), en fonction de la temporalité et de la flexibilité recherchées (von Zedtwitz, 2003) et de l'histoire organisationnelle de l'entreprise (Bartlett et Ghoshal, 1989).

En résumé, la recherche empirique sur la relation entre stratégie et *design* organisationnel nous montre que les stratégies *corporate* nécessitent d'être mises en œuvre de manière organisationnelle, par l'intermédiaire de la hiérarchie et/ou du réseau, pour atteindre leurs objectifs. Egelhoff (1982) en propose une explication théorique.

### 1.2. Le fit entre stratégie et design organisationnel : fondements théoriques

Comme nous l'avons dit, la majorité des recherches sur le lien entre stratégie et *design* organisationnel des groupes, qui font suite aux travaux de Chandler (1962) et de Stopford et Wells (1972), sont des études empiriques recherchant, dans des échantillons de grandes entreprises, des éventuelles corrélations entre éléments de la stratégie et éléments du *design* organisationnel. Bien souvent, on fonde la relation sur des événements observés, en ce sens que la « principale raison d'anticiper certains *fits* au sein des [groupes] est qu'ils ont déjà été constatés par le passé<sup>2</sup> » (Egelhoff, 1991 : 342). Peu de recherches ont tenté de mettre en avant des fondements théoriques permettant d'expliquer pourquoi, et quand, l'adaptation entre stratégie et le *design* organisationnel existe.

William G. Egelhoff est l'un des rares à avoir tenté de le faire, en se basant sur les travaux de Galbraith (1973) et Tushman et Nadler (1978) et en proposant la perspective du « traitement de l'information » ou de l'« *information processing* » des organisations (Egelhoff, 1982, 1988, 1991). Selon ce chercheur, les *designs* organisationnels détiennent une certaine capacité de traitement de l'information, en ce sens qu'ils sont capables de collecter divers types de données, de les transformer en informations et enfin de les communiquer au reste de l'organisation ou de les stocker en son sein.

---

<sup>2</sup> « *the primary reason for anticipating certain fits in MNCs is that they have been found in the past* » ; nous traduisons

Parallèlement, les stratégies de niveau *corporate* engagées par les entreprises requièrent un certain type d'information pour pouvoir être performantes. Le *fit* se situe donc au moment où les besoins en information induits par la stratégie se trouvent satisfaits par les capacités de tel ou tel *design* organisationnel (Egelhoff, 1982, 1991).

Cette perspective du traitement de l'information, reprise et développée à la suite des travaux de Egelhoff dans de nombreuses recherches (Egelhoff, 2010 ; Tihanyi et Thomas, 2005 ; Wolf et Egelhoff, 2001,2002,2010,2012) permet de déterminer comment le *design* organisationnel se charge, en fonction de la stratégie engagée, de la question du traitement et de l'échange d'informations stratégiques et tactiques entre les différentes sous-unités constitutives des groupes (internes et/ou externes). Autrement dit, il permet de déterminer où, dans le réseau structuré, se situent les informations nécessaires à la performance de la stratégie, et comment circulent ces dernières entre les différentes entités qui le composent.

Finalement, la perspective du traitement de l'information place l'organisation des flux d'informations au travers du réseau structuré comme l'élément permettant à la stratégie d'atteindre l'objectif qui lui est assigné. Dans ce qui suit, nous montrons que cette organisation des flux peut se faire *par* l'espace pour répondre aux besoins engendrés par la stratégie.

## **II. La stratégie des groupes ou la gestion des effets de la distance perçue**

Les êtres humains construisent et agencent leurs propres espaces dans le but de répondre à un problème majeur : la distance qu'ils perçoivent et les problèmes qu'elle engendre (Lussault, 2007). Dire que la stratégie des groupes peut être mise en œuvre *par* l'espace revient ainsi à considérer que cette stratégie est intimement liée à la notion de distance. L'objectif de cette section est de proposer une conception de la stratégie des groupes justement fondée sur le concept de distance. Afin de guider le raisonnement, nous décrivons notre lecture de la littérature en management international sur les stratégies des firmes multinationales<sup>3</sup> (FMN par la suite) qui, de par sa nature, traite directement de ces questions. Nous en tirons les éléments clés afin de proposer une vision élargie à l'ensemble des stratégies de groupes : internationalisation et diversification. Nous débutons par une présentation du concept de distance et de certaines de ses caractéristiques (II.1.) et nous poursuivons par les réponses stratégiques que les dirigeants des groupes lui apportent (II.2.).

### **II.1. La loi de la distance**

Contrairement à ce que certains chercheurs ou journalistes avaient annoncé, les constats empiriques de ces dernières années ne parlent pas en faveur de la prégnance d'un monde des affaires globalisé ou « plat » (Friedman, 2006). Il existe, il est vrai, des échanges internationaux d'un poids important mais on estime justement le poids de ces échanges à environ 10 à 25% de ceux qui devraient exister dans un contexte extrême de globalisation (Ghemawat, 2011 : 23). Cette dernière est en réalité un mythe (Rugman et Hodgetts, 2001) et, dans un monde des affaires semiglobalisé (Ghemawat, 2003) voire régionalisé (Rugman, 2005), la distance compte.

#### **II.1.1. Un monde des affaires au sein duquel la différence compte**

Les constats de l'état d'intégration partielle (ou régionale) des marchés viennent montrer l'importance de la réflexion en termes de différences (entre les pays ou entre les régions), et de l'intensité de ces dernières, autrement dit viennent porter l'attention sur les phénomènes de distance. Si l'intégration n'est pas aussi importante qu'elle aurait dû l'être dans un monde totalement globalisé, c'est certainement parce que les êtres humains en général, et les dirigeants des grandes entreprises en

---

<sup>3</sup> Les groupes étant définis comme des entreprises internationalisées et/ou diversifiées, il est à noter que les firmes multinationales sont des cas particuliers de groupes.

particulier, sont plutôt frileux face à des situations non familières et que « les différences<sup>4</sup> entre les caractéristiques de l'environnement domestique de la firme et celles d'un pays étranger génèrent de l'incertitude qui peut décourager les décideurs à procéder à une diversification internationale au sein de ce pays<sup>5</sup> » (Child et al., 2009). La complexité de gestion des activités internationales est en effet beaucoup plus élevée dans le cadre d'une FMN déployée sur plusieurs environnements géographiques distants que lorsque ces environnements sont similaires (Peng et al., 2005). Ceci s'explique par le fait que la réplique des routines organisationnelles est peu probable dans un contexte d'environnements différents (Stern et Henderson, 2004) alors qu'elle l'est tout à fait dans des environnements similaires. Les FMN devant gérer la différence doivent dès lors se lancer dans des processus d'apprentissages longs et difficiles pour mettre en place de nouvelles routines (Hutzschenreuter et Guenther, 2009), ce qui explique leur frilosité à l'expansion.

Pourtant, même si la complexité de gestion des activités internationales est élevée dans le cadre d'environnements très différents, on sait que les grandes FMN continuent d'accentuer leur niveau d'internationalisation, notamment vers les pays émergents. Si la forte intensité de la différence peut décourager l'expansion géographique, beaucoup de FMN doivent pouvoir s'en accommoder et trouver des manières de gérer ses effets.

### II.1.2. La distance : définition et multi dimensionnalité

Il existe une réelle confusion dans la littérature autour du concept de distance (Moalla, 2010). C'est un terme « à la mode » qui est utilisé, à tort ou à raison, dans beaucoup d'articles de recherche, et on lui attribue des sens et des caractéristiques parfois très différents. Pour ce travail de recherche, nous le définissons comme l'intensité, objective ou subjective, de la différence entre les espaces ou à l'intérieur des espaces (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Mayrhofer et Beddi, 2011 ; Ghemawat, 2001 ; Moalla, 2010).

La littérature en management international montre que la mesure de la différence entre les espaces, exogènes ou endogènes aux entreprises (Baum et Sorenson, 2003), se fait selon plusieurs dimensions, et pas uniquement selon la dimension géographique ou physique (Yeung, 2005). Cette dimension est très importante bien entendu, car elle est la plus visible, la plus directe et parce que c'est de cette manifestation géographique de la différence que naissent les autres dimensions de la distance (Lussault, 2007). Elle est également centrale dans la mesure où elle est fréquemment corrélée de manière positive avec les autres dimensions de la distance (Ghemawat, 2005) comme peut en témoigner l'augmentation des échanges intra régionaux (Rugman, 2005). Mais dans bien des cas, la faible distance géographique entre les espaces ne signifie pas que ces derniers sont totalement similaires. Les différences entre les espaces peuvent s'exprimer sous bien d'autres dimensions.

Ces autres dimensions ont été étudiées dans la littérature, et Ghemawat (2001) les a mobilisées pour créer un cadre conceptuel intégrateur qu'il nomme le « *CAGE distance framework* ». Selon ce modèle, en plus de la dimension géographique, deux espaces peuvent être distants culturellement (différences de langues, de normes sociales, etc.), administrativement (appartenance à des unions économiques, politiques ou monétaires différentes) ou encore économiquement (différences en termes de coût du travail, d'informations et de connaissances, etc.), et ces dimensions de la distance ne sont pas nécessairement corrélées entre elles. Ainsi, deux espaces peuvent être culturellement distants mais tout aussi bien être similaires sur une ou plusieurs des autres dimensions de la distance.

L'intérêt de ce modèle est reconnu dans la gestion des activités internationales des grandes entreprises car il vient pointer les dimensions de la différence que les FMN, par définition déployées sur des

---

<sup>4</sup> Plus précisément, ce sont les différences perçues entre les pays qui entrent en jeu, comme nous le précisons dans les développements suivants.

<sup>5</sup> « *differences between the characteristics of a firm's domestic environment and those of a foreign country may among business decision-makers which may discourage the firm's international diversification into that country* » ; nous traduisons

environnements géographiques distincts (Chandler, 1991 ; Collis et *al.*, 2007), doivent considérer dans leurs stratégies multinationales. Dans ce qui suit, nous montrons que l'intensité des différentes dimensions de la distance varie aux frontières nationales et/ou régionales ainsi que d'une industrie à une autre.

### II.1.3. La sensibilité de la distance aux frontières et aux industries

La distance est sensible aux frontières, nationales ou régionales, mais également aux industries au sein desquelles les FMN évoluent. En d'autres termes, la contrainte de la distance sur la stratégie des FMN s'exerce de manière importante au niveau des frontières géopolitiques, mais l'intensité de cette contrainte sera propre à chaque industrie, ou type d'industries.

#### *La distance et la taille des espaces*

Dans la littérature du management international, les espaces de la compétition et de l'organisation sont caractérisés par leur taille. Historiquement, on distinguait deux types d'espaces dans la recherche sur la relation entre stratégie et *design* organisationnel des groupes : l'espace local/national et l'espace global (Bartlett et Ghoshal, 1989). Depuis le début des années 2000, et notamment sous l'impulsion d'articles et d'ouvrages sur la régionalisation des stratégies des FMN (Rugman, 2005 ; Rugman et Verbeke, 2004), on intègre à la réflexion un espace de taille intermédiaire : l'espace régional.

La taille de ces espaces résulte de seuils de discontinuité dans la mesure de la différence (Levy et Lussault, 2004). Autrement dit, la distance à l'intérieur d'un espace, c'est-à-dire entre les hommes appartenant à un même espace, peut se mesurer d'une manière différente que la distance entre les espaces. Dans un monde des affaires semiglobalisé, l'état d'intégration partielle des marchés semble attester que ces seuils de discontinuité, ou ces sauts dans l'intensité et le type de distance, sont principalement observés aux frontières nationales et/ ou régionales (Ghemawat, 2011 ; Rugman, 2005). Des seuils de discontinuité notables dans la mesure de la distance peuvent ainsi survenir lorsque l'on franchit les frontières nationales. La probabilité que les hommes résidant à l'intérieur d'un seul et même pays puissent être considérés comme faiblement différents sur l'ensemble des dimensions du cadre conceptuel « *CAGE* » est en effet relativement élevée, voire même proche de 1. Ils partagent bien souvent la même langue, les mêmes normes sociales, sont soumis aux mêmes politiques gouvernementales, aux mêmes lois, sont relativement proches géographiquement, etc. Lorsque la comparaison s'effectue entre les pays, cette probabilité devient proche de 0. Ghemawat (2011) l'a montré en calculant la probabilité que deux pays sélectionnés aléatoirement (sur environ 13 000 paires de pays de sa base de données) soient similaires sur une dimension de la distance. Ses résultats viennent clairement attester de la discontinuité dans la mesure de la distance lorsque l'on franchit les frontières nationales et, par conséquent, de l'importance de penser cette distance entre les pays. Cependant, le développement d'unions économiques, monétaires ou politiques à divers endroits du globe invite à penser également cette discontinuité au niveau régional.

Le constat de la régionalisation des stratégies des FMN vient attester de sauts régionaux dans la mesure de la distance, car bon nombre d'entreprises s'internationalisent, mais en restant à l'intérieur de leur région d'origine, et peinent à se développer au sein d'autres régions du globe (Rugman, 2005). Ceci peut s'expliquer par le fait que les dimensions de la distance qui contraignent le plus les activités internationales, à savoir les dimensions géographiques, culturelles et administratives de la distance (Angué et Mayrhofer, 2011 ; Beddi et Mayrhofer, 2011 ; Ghemawat, 2007, 2011 ; Moalla, 2010), ont tendance à être plus faibles entre les pays d'une même région d'au moins deux manières.

En premier lieu, par définition les pays appartenant à une même région du globe sont, en moyenne, séparés par une distance géographique que l'on peut considérer comme relativement faible. En d'autres termes, deux pays localisés sur un même continent ont une probabilité d'être « proches » géographiquement plus élevée que deux pays de régions différentes. On sait par ailleurs que la corrélation entre la dimension géographique de la distance et ses autres dimensions est bien souvent positive (Ghemawat, 2003). En second lieu, le développement d'unions économiques, politiques et



monétaires, comme l'union européenne et la mise en place de l'euro, fait baisser la distance administrative entre les pays de ces unions et facilite ainsi les échanges internationaux. Nous l'avons dit, la dimension administrative de la différence contraint les interactions entre les pays à mesure que son intensité augmente et inversement.

Finalement, trois tailles d'espaces sont à considérer dans la stratégie multinationale des groupes, qui existent au travers de l'existence (ou non) de seuils de discontinuité dans la mesure de la distance : l'espace national, l'espace régional et l'espace global. Mais, si la mesure de la distance peut changer d'un espace à un autre, cela peut également être le cas d'une industrie à une autre.

#### *La sensibilité de la distance aux industries : une relecture du dilemme Intégration/Réactivité*

Selon l'industrie (ou les industries) au sein de laquelle (ou desquelles) les FMN évoluent, les effets de la distance se font sentir différemment, en ce sens que la contrainte exercée par la distance sur les stratégies est importante dans certaines industries, et beaucoup moins dans d'autres. Par exemple, la contrainte exercée par la distance géographique est beaucoup plus importante dans des industries au sein desquelles les coûts de transport comptent, telles que l'industrie du pneu ou du ciment, que dans des industries comme celles des télécommunications. De manière similaire, on sait que la distance culturelle contraint fortement les stratégies des FMN évoluant dans les industries alimentaires ou des détergents, alors qu'elle n'exerce pas d'influence particulière dans l'industrie de l'électricité (Ghemawat, 2001). La distance existe donc indubitablement entre les hommes appartenant à des espaces distincts, mais la contrainte qu'elle exerce sur les stratégies des FMN diffère d'une industrie à une autre (Bartlett et Ghoshal, 1989).

Afin d'aider à la réflexion sur la sensibilité des industries à la distance, on peut s'inspirer du cadre conceptuel le plus utilisé en management international, et traitant de la question du caractère contraignant des caractéristiques de l'industrie sur les stratégies des FMN : le dilemme « Intégration / Réactivité », initialement proposé par Prahalad (1975), développé par Bartlett (1986) ou Prahalad et Doz (1987) et popularisé par Bartlett et Ghoshal (1989). Nous en proposons une relecture et une actualisation à l'aide des éléments conceptuels déjà présentés.

Le principe de ce dilemme est le suivant : il existe, dans l'environnement industriel des FMN, des paramètres contingents contradictoires (que l'on qualifie communément de forces de l'environnement) qui poussent ces dernières à opter pour des réponses stratégiques différentes (les forces poussant à l'intégration/coordination et celle poussant à la réactivité/différenciation [Lawrence et Lorsch, 1967]) en fonction du degré de leur importance et dans le but de rester compétitives. Ces forces déterminent les règles de la compétition pour les entreprises évoluant dans la même industrie.

D'après Bartlett (1986 : 386), les forces de l'environnement industriel sont fonction de la sensibilité de l'industrie à la différence entre les hommes localisés sur des espaces distincts. Dans certaines industries (que Bartlett et Ghoshal [1989] nomment les industries « globales »), la contrainte exercée par la distance est tellement faible que, pour être compétitives, les entreprises sont incitées à proposer la même réponse sur l'ensemble des espaces sur lesquels elles évoluent, c'est-à-dire à bénéficier des avantages de coûts associés à l'intégration et la coordination de leurs activités internationales (Ghoshal, 1987 ; Whittington, 2006). En général, sont citées dans ce type d'industries, les industries de l'électronique grand public ou de la chimie. A l'autre extrême, dans les industries « multidomestiques » (Porter, 1986), telles que l'industrie alimentaire ou des détergents (Ghoshal et Nohria, 1993), les effets de la distance sont très importants sur l'ensemble de ses dimensions, et la compétitivité des entreprises passe par la différenciation de leurs offres par zone géographique (Prahalad et Doz, 1987). Mais ces cas extrêmes sont loin d'être les cas les plus fréquents. Bien souvent, les effets de la distance se font sentir sur une dimension plutôt qu'une autre, et les forces de l'environnement poussant à la différenciation ou à l'intégration peuvent ainsi être, en même temps, toutes deux fortes ou toutes deux faibles.

Elles peuvent premièrement être importantes. Les industries « transnationales », chères à Bartlett et Ghoshal (1989), sont ainsi sensibles à certaines dimensions de la distance mais peu sensibles à d'autres. Au sein de l'industrie pharmaceutique par exemple, les dimensions culturelles et administratives de la distance sont très contraignantes, alors que ses dimensions géographiques et économiques le sont beaucoup moins. Les entreprises de cette industrie sont incitées, notamment, à intégrer leurs activités de R&D au niveau du groupe et à adapter leurs offres aux différences locales.

Deuxièmement, les forces de l'environnement peuvent être relativement faibles dans les industries « internationales » (Bartlett et Ghoshal, 1989) au sein desquelles la distance est peu contraignante, ou contraignante sur une seule de ses dimensions. On peut placer dans ces industries celles du ciment (Ghoshal et Nohria, 1993) dans laquelle, d'une part, les coûts importants de transport associés à une forte distance géographique peuvent décourager les FMN à intégrer leurs activités internationales, et, d'autre part, les dimensions administratives, économiques et culturelles de la distance n'exercent pas de réelle contrainte.

Finalement, la distance entre les hommes résidant sur des espaces distincts peut contraindre les entreprises dans leurs choix stratégiques et spatiaux. Nous avons étudié ce concept de distance, ses caractéristiques centrales, et notamment un caractère multidimensionnel et ses différentes sensibilités. Pour être tout à fait complet, il nous reste à préciser comment cette distance vient contraindre les stratégies des FMN.

## II.2. Le rôle de la distance dans les stratégies des FMN

La contrainte exercée par la distance entre les hommes ne suffit pas à expliquer les choix stratégiques effectués par les dirigeants de FMN : on sait en effet que les dirigeants évoluant dans la même industrie peuvent opter pour des choix stratégiques différents. Ceci peut s'expliquer de deux manières. Premièrement, les dirigeants perçoivent la distance d'une manière qui leur est propre et ont une conception spécifique des solutions à apporter à ses effets et, deuxièmement, les décisions prises au niveau *corporate* sont contraintes par les décisions prises par le passé. Ces deux éléments entraînent des choix stratégiques de gestion des effets de la distance perçue.

### II.2.1. La perception de la distance et l'héritage administratif de l'entreprise

Les constats actuels de l'intégration partielle du monde des affaires montrent que les différentes dimensions de la distance exercent une contrainte forte sur les comportements des grandes entreprises. Une analyse plus fine des comportements de certaines entreprises censées être soumises aux mêmes types de contraintes montre cependant que les FMN répondent à ces contraintes d'une manière qui leur est spécifique.

Ceci s'explique par le fait que les dirigeants des groupes sont des êtres humains qui ont leur propre perception de l'intensité de la différence entre l'environnement domestique et les environnements étrangers (Child et *al.*, 2009 ; Moalla, 2010). Dans une perspective d'internationalisation, un concept largement utilisé est celui de distance psychique, définie comme l'ensemble des « facteurs qui limitent ou contraignent les flux d'informations entre la firme et le marché [étranger]<sup>6</sup> » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 : 308). Lorsqu'elle est relativement importante, cette distance psychique, à laquelle nous préférons la désignation de distance subjective ou distance perçue<sup>7</sup>, est donc source d'asymétrie d'informations (Barner-Rasmussen et *al.*, 2007 ; Mayrhofer et Beddi, 2011 ; Benito et *al.*, 2011). Dans certains cas, les dirigeants perçoivent une intensité de la différence tellement importante que cela les incite à ne pas pénétrer le marché étranger perceptivement distant (Johanson et Wiedersheim-Paul, *op. cit.*). L'incertitude associée à l'asymétrie informationnelle créée par la distance

---

<sup>6</sup> « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and [foreign] market* » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 : 308), nous traduisons

<sup>7</sup> Ce choix est notamment effectué pour nous prémunir de la confusion régnant autour de ce concept de distance psychique dans la littérature (Moalla, 2010)

perçue entre les environnements géographiques peut ainsi décourager l'expansion internationale (Child et *al.*, 2009). Dans le cadre de FMN installées, qui sont par définition déployées sur au moins un espace étranger (Chandler, 1991 ; Collis et *al.*, 2007), la distance subjective explique que les FMN puissent opter pour des choix stratégiques opposés parce que chaque être humain a ses propres sensibilités à la distance (Lussault, 2007) de par ses propres expériences de la distance, sa rationalité ou ses schémas de représentation (Le Boulch, 2001).

Deuxièmement, les entreprises peuvent ne pas répondre de la même manière aux effets de la distance parce qu'elles sont « prisonnières de leur passé » (Bartlett et *al.*, 2003), et que leurs choix stratégiques sont indissociables de leur histoire ou « héritage administratif » (Bartlett, 1986). Cet héritage est défini comme étant bidimensionnel : une dimension physique et une dimension immatérielle. La première dimension concerne les conséquences organisationnelles des stratégies de croissance et de diversification passées. Cela recouvre les choix en termes de produits, de marchés et de modes d'opération (Bartlett et Ghoshal, 1998 : 51), mais également les investissements physiques, les systèmes de communication, etc. (Collis, 1991). Ces choix viennent contraindre les entreprises dans leurs modes de traitements des effets de la distance car ils sont, par définition, difficilement réversibles. La seconde dimension, par essence intangible, concerne la nature même de l'organisation, notamment sa culture, au travers de son pays d'origine et de son type de leadership (Bartlett et Ghoshal, 1989). Il a en effet été montré, d'une part, que les formes organisationnelles sont principalement façonnées par les nations desquelles elles sont originaires (Di Maggio et Powell, 1983), en ce sens où des pratiques managériales semblables sont mises en place par des entreprises de même nationalité (Calori et *al.*, 1997 ; Lubatkin et *al.*, 1998), et, d'autre part, que les leaders de ces entreprises, bien souvent d'ailleurs leurs fondateurs, les imprègnent de leur vision managériale.

Finalement, bien que l'héritage administratif des entreprises puisse être pensé comme une capacité organisationnelle unique et ainsi permettre à ces dernières d'être plus performantes, il est bien souvent une contrainte pour leur développement (Bartlett et Ghoshal, 1989). Il peut dès lors inciter les dirigeants des FMN à opter pour des stratégies que l'on pourrait qualifier de sous-optimales (Collis, 1991), car « décalées » par rapport aux contraintes industrielles et spatiales. Nous présentons dans ce qui suit les différentes stratégies de gestion des effets de la distance perçue.

### II.2.2. La gestion stratégique de la distance perçue

Les FMN évoluent dans un monde des affaires au sein duquel la distance compte. Cette distance, que les dirigeants perçoivent à leur manière et en fonction de leurs propres expériences et schémas de représentation, pose des problèmes car, par définition, elle peut limiter la circulation d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) et impacter la compétitivité de l'entreprise. Les réponses aux effets de la distance perçue peuvent être regroupées en trois grands types de stratégies multinationales, que nous présentons dans ce qui suit.

Les stratégies multinationales des entreprises peuvent être définies comme des stratégies de gestion des effets de la distance perçue entre les différents environnements géographiques d'implantation de la firme. Elles décident de la manière dont est traitée la question de l'asymétrie d'informations entre les différentes unités de la FMN, qui, par définition, sont implantées sur des environnements géographiques distincts et donc potentiellement distants. La littérature fait ressortir trois grandes manières de gérer ces effets de la distance, qui peuvent d'ailleurs être combinées ou non les unes avec les autres du fait du caractère multidimensionnel de la distance.

Les dirigeants de FMN peuvent premièrement opter pour la stratégie d'adaptation à la distance dans le but d'atteindre un certain niveau de réactivité locale sur les marchés d'implantation (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ce type de stratégie est, par exemple, très pertinent dans l'éventualité d'une dimension culturelle de la distance que les dirigeants perçoivent comme relativement contraignante : on sait que les différences culturelles entre les hommes situés sur des espaces distincts peuvent influencer leurs choix en matière de produits substituables (Ghemawat, 2001) et, dès lors, l'adaptation aux préférences locales peut s'imposer. Deuxièmement, ils peuvent opter pour la stratégie

d'agrégation de la distance, autrement dit rechercher les économies d'échelles et/ou de champ en intégrant spatialement leurs activités. Cette stratégie est la plus adaptée au cas d'industries perçues comme étant globales mais elle peut également être adoptée dans le cas d'industries transnationales, si les dirigeants perçoivent certaines dimensions de la distance comme étant peu contraignantes. Enfin, la dernière stratégie de gestion de la distance est la stratégie d'arbitrage, autrement dit la stratégie d'exploitation de la distance. Cette stratégie est pertinente principalement sur la dimension économique de la distance, car elle peut permettre aux FMN implantées sur des espaces économiquement distants de bénéficier d'avantages situés, par exemple en achetant à bas coût ici pour revendre plus cher là.

La revue de la littérature sur le management international présentée ci-dessus nous a permis de montrer que les stratégies des FMN (adaptation, agrégation et arbitrage) peuvent être définies comme des manières de gérer les effets de la distance perçue entre les différents espaces d'implantation de l'entreprise. Cette définition peut être élargie à l'ensemble des stratégies faisant face à la diversité et la différence, autrement dit faisant face à la distance, sous quelle que dimension que ce soit (pas uniquement les dimensions du modèle CAGE). La distance est ainsi utilisée dans cette optique comme un concept abstrait de raisonnement spatial sur la mise en œuvre des stratégies. Ainsi, les dirigeants d'une entreprise diversifiée, au sens de Rumelt (1974), peuvent et doivent raisonner de manière spatiale car se posent à eux les questions de la distance, et donc de l'asymétrie d'informations, entre leurs activités industrielles (Gonzalez et Picart, 2007). Dès lors, nous définissons la stratégie de niveau *corporate*, quelle qu'elle soit, comme une stratégie spatiale, autrement dit une stratégie de gestion des effets de la distance. Le parcours de la littérature nous a montré que la distance peut être gérée de différentes manières, même au sein d'un même secteur d'activités car chaque être humain, selon ses origines, son expérience, sa rationalité, etc. la percevra et la concevra d'une manière qui lui est propre. La stratégie de diversification produit non liée, telle que présentée en I, est donc *non liée* parce que le dirigeant perçoit ou conçoit la différence entre ses activités industrielles comme importante et non pas parce que les produits vendus n'ont objectivement aucun lien de parenté.

### **III. L'agencement spatio-organisationnel : la spatialisation du réseau structuré**

La dernière étape de notre raisonnement consiste à caractériser les espaces organisationnels du réseau structuré construits pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie. Nous définissons les espaces organisationnels comme des espaces de circulation d'information à caractère stratégique :

- à l'intérieur desquels les entités spatiales peuvent être localisées sur des espaces géographiques distants, au sens de Ghemawat (2001), et/ou évoluer dans des domaines d'activités stratégiques différents ;
- à l'intérieur desquels la distance organisationnelle entre les entités spatiales est faible : ces entités sont « connectées » les unes avec les autres par l'intermédiaire de relations verticales (hiérarchie) et/ou horizontales (processus de management et culture d'entreprise). Les espaces organisationnels peuvent être ainsi structurels et/ou relationnels [Dicken *et al.*, 2001] ;
- entre lesquels la déconnexion ou la distance organisationnelle persiste. La circulation d'information est fortement entravée entre deux entités appartenant à des espaces organisationnels distincts, quand bien même ces espaces font partie intégrante d'une même entreprise (Egelhoff, 1982, 1991) ;
- entre lesquels le pouvoir de décision est distribué : chaque espace est doté d'une capacité décisionnelle importante (Milliot, 2005).

Selon cette lecture, les dirigeants des groupes sont considérés comme des architectes ou des urbanistes : ils connectent, déconnectent, dispersent, rapprochent, mettent à distance, localisent, etc., leurs différentes entités, car ils disposent d'une palette d'outils spatiaux très large pour agencer leurs propres espaces organisationnels.

### III.1. La localisation spatio-organisationnelle

Une première manière d'envisager les agencements spatio-organisationnels est de considérer que des entités peuvent appartenir au même espace parce qu'elles sont géographiquement proches, et, à l'inverse, appartenir à des espaces distincts parce qu'elles sont géographiquement éloignées. C'est justement le constat selon lequel l'information circule plus facilement dans le cadre d'une coprésence que dans le cadre d'un éclatement géographique qui justifie l'existence de *clusters* ou la mise en place des pôles de compétitivité en France (Chabault et Perret, 2011). Dans ce qui suit, nous présentons successivement le caractère « [géographiquement] contraint des flux d'informations<sup>8</sup> » (Baum et Sorenson, 2003 : 12) et l'intérêt de cet outil dans le cadre d'agencements spatio-organisationnels.

#### III.1.1. La coprésence et l'espace : les flux d'informations géographiquement contraints

Les dirigeants de groupes peuvent utiliser la coprésence dans le but de produire des espaces locaux<sup>9</sup> de circulation d'informations, ou en tout cas de créer un potentiel de production de ce type d'espaces, dans deux cas de figure : en rapprochant physiquement des unités appartenant à leur propre entreprise (« *geographical-organizational clustering* » selon les termes de Dicken [2008 : 279]) ou en rapprochant leurs unités d'autres unités d'entreprises différentes (« *geographical clustering* » [Dicken, *op. cit.*]).

Ces deux cas de figure, dont nous précisons les implications dans la sous-section suivante, relèvent d'un même principe : à mesure que la distance géographique diminue, la probabilité d'interaction sociale augmente (Blau, 1977). Par exemple, les dirigeants de groupes désirant bénéficier de *spillovers* de connaissances, ou comme disait Marshall (1919), d'économies d'agglomération, ont tout intérêt à localiser leurs propres unités au contact physique d'unités de même nature contrôlées par d'autres entreprises (Almeida et Phene, 2004). En effet, il a été montré que ces *spillovers*, ou toute autre ressource intangible (Bathelt et *al.*, 2004), évoluent au sein de réseaux sociaux géographiquement confinés et qu'il faut s'en rapprocher physiquement pour créer la possibilité d'en bénéficier, ceci justifiant d'ailleurs la co-construction par les entreprises de *clusters* géographiques (Baum et Sorenson, 2003 ; Dicken, 2008). Si cette coprésence inter-organisationnelle n'implique pas automatiquement la création d'un lien social et le partage d'informations et de connaissances entre les entités géographiquement proches, et si elle n'est donc pas une condition suffisante à ce partage, elle crée un potentiel de partage : elle est une condition nécessaire (Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez, 2011).

Les dirigeants de groupes peuvent également user de cet outil pour favoriser l'échange et le partage d'informations entre leurs propres unités organisationnelles (Baum et Sorenson, 2003). Depuis les travaux d'Ono et *al.* (2004) sur les bénéfices de colocalisation entre les unités administratives et les unités productives d'une même entreprise, on sait que le contact physique facilite la circulation intra-organisationnelle d'informations car la qualité et la fréquence du partage est permise par la proximité de contact (Lussault, 2007). La coprésence peut concerner des unités-sœurs (Dicken, 2008) et donc favoriser la circulation horizontale d'informations, mais elle peut tout aussi bien être utilisée pour faciliter la circulation verticale d'informations, dans une optique de contrôle : l'espace ainsi produit l'est dans le but de matérialiser les relations de pouvoir entre les entités (Taylor et Spicer, 2007). A ce sujet, les centres de management et d'évaluation ont une probabilité élevée d'être localisés à proximité géographique des centres de production (75% des cas selon Ono et *al.* [2004]), et cette tendance commence à être étudiée sous un angle international. Des recherches récentes s'intéressent en effet à l'internationalisation des fonctions de direction, c'est-à-dire au rapprochement physique entre les fonctions habituellement destinées à être localisées au niveau du siège social de la maison-mère et les unités localisées dans un pays ou une région différente (Benito, Lunnan, et Tomassen, 2011; Forsgren, Holm, et Johanson, 1995).

---

<sup>8</sup> « *the [geographically] constrained flows of information* » ; nous traduisons

<sup>9</sup> Local est à prendre au sens de confiné géographiquement

Finalement, la localisation spatio-organisationnelle permet de produire ou de créer un potentiel de production d'espaces de circulation d'informations, entre des unités contrôlées par des entreprises différentes ou entre des unités d'une même entreprise. Dans ce qui suit, nous montrons les tensions que cela peut engendrer.

### III.1.2. La tension entre résistance centrale et attraction périphérique

La question de la coprésence se pose sur la localisation de l'information stratégique et donc sur la distribution du pouvoir de décision au travers du réseau structuré (Milliot, 2005 ; Rugman, 2005 ; Porter, 1986). Dans une recherche sur la structure spatiale des groupes, Forsgren et al. (1995) ont mis en évidence une tension existant justement autour de cette distribution :

« *there is a foreign attraction force associated with the interest of division executives to be close to important subsidiaries so that they can get reliable information about their business conditions. [...] The foreign attraction force is counter-balanced by a central resistance force associated with corporate HQ's interest in keeping close contact with division executives* » (Forsgren et al., 1995 : 480-481)

Cette tension, que nous qualifions de tension entre résistance centrale et attraction périphérique du pouvoir de décision, peut trouver sa justification théorique dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ou dans la « *resource-based view* » (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1994).

D'un côté, les dirigeants des groupes ont un intérêt fort à conserver le pouvoir de décision<sup>10</sup> à proximité physique du siège social de la maison-mère (ou au sein même du siège social). Ceci s'explique par deux des rôles que peuvent jouer les sièges sociaux (Goold et Campbell, 2002) : un rôle de contrôle sur les activités (Eisenhardt, 1985) et un rôle de création de valeur à l'ensemble du groupe (Bower, 1970 ; Collis et Montgomery, 1997). Premièrement donc, les dirigeants peuvent décider de conserver le pouvoir de décision à faible distance géographique du siège social du groupe dans le but de minimiser les coûts d'agence engendrés par l'action de déléguer la prise de décision et l'asymétrie informationnelle qui l'accompagne (Eisenhardt, 1985 ; Collis et al., 2007). Dans le cadre de la mise en place d'un contrôle comportemental (ou opérationnel) notamment (Eisenhardt, 1985 ; Collis et Montgomery, 1997 ; Goold et Campbell, 1987), cette proximité géographique est essentielle pour permettre aux dirigeants d'évaluer ou d'intervenir pour influencer les actions de leurs unités organisationnelles parce qu'elle permet à l'information de circuler plus facilement (Collis et Montgomery, 1997). Deuxièmement, la « *resource-based view* » nous apprend que, pour jouer leur rôle de « créateurs de valeur » (Goold et Campbell, 2002), les dirigeants des groupes doivent allouer les ressources de la manière la plus efficiente possible entre les différentes activités ou *businesses* de l'entreprise (Bower, 1970 ; Collis et Montgomery, 1997). Pour que l'allocation des ressources soit efficiente, le niveau *corporate* a besoin d'être en possession d'une information fiable sur les différentes activités du groupe, et cette information peut être obtenue et facilitée par la proximité physique.

Ces différents développements permettent d'apporter des éléments d'explication sur l'intérêt de conserver le pouvoir de décision au contact du siège social de la maison-mère, autrement dit explique la force de résistance centrale. Mais une force inverse existe également, l'attraction périphérique.

En effet, dans certains cas, localiser le pouvoir de décision au sein d'une unité étrangère peut être nécessaire, ou encore avantageux. Nécessaire dans le cas d'une asymétrie d'information importante, par exemple lorsque les dirigeants des groupes disposent d'une information limitée sur les environnements d'affaires des unités étrangères (Benito et al., 2011 ; Forsgren et al., 1995). Dans le but de réduire cette asymétrie d'informations, ils peuvent décider de localiser le pouvoir de décision au contact de ces unités car, comme nous l'avons montré, cette coprésence facilite le partage

---

<sup>10</sup> Dans leur recherche, Forsgren et al. (1995) étudient cette question sous un angle hiérarchique et donc identifient le pouvoir de décision aux cadres décisionnels de divisions produit ou géographiques.

d'informations. Dans le même ordre d'idées, ils peuvent également laisser de l'autonomie décisionnelle aux unités détentrices de ces informations en considérant que ce sont ces dernières qui sont les plus aptes et les mieux « placées » pour prendre des décisions (Young et Tavares, 2004 ; Bartlett et Ghoshal, 1989). L'autonomie décisionnelle peut aussi être utilisée dans le but d'explorer des connaissances localisées (Almeida et Phene, 2004 ; Frost, 2001), pour activer le potentiel permis par la coprésence entre des unités contrôlées par des entreprises différentes : on sait en effet que les unités organisationnelles autonomes ont une probabilité élevée de s'« encastrer » dans les réseaux sociaux locaux (Granovetter, 1985), ce qui peut leur permettre de « capter » les *spillovers* de connaissances ou d'autres ressources intangibles évoluant dans ces derniers (Baum et Sorenson, 2003).

La distribution du pouvoir de décision au travers du réseau structuré est donc contrainte par le type d'information nécessaire aux objectifs fixés au niveau *corporate*. Cette contrainte est définie par la tension existant entre deux forces, que nous avons qualifiées de résistance centrale et d'attraction périphérique, qui poussent les dirigeants des groupes à conserver la prise de décision à proximité physique du siège social de la maison-mère ou au contraire, les incitent à la localiser à proximité des connaissances et informations situées ailleurs.

### III.1. Le découpage spatio-organisationnel

La distribution du pouvoir de décision est intimement liée à la dimension géographique de la distance et peut donc être vue comme résultant d'une tension entre résistance centrale et attraction périphérique. En fonction de l'objectif fixé au niveau *corporate*, à savoir contrôler les activités ou capter les connaissances situées, les dirigeants des groupes font le choix de conserver le pouvoir de décision à leur contact physique ou au contraire de le localiser au sein d'autres environnements géographiques. Cet outil d'agencement spatio-organisationnel peut être complété par un deuxième outil, que nous présentons dans cette sous-section : le découpage spatio-organisationnel. Nous le décrivons en deux temps. Premièrement, nous le définissons et montrons son utilité et, deuxièmement, nous déterminons les manières dont il peut être instauré.

#### III.2.1. Le découpage et l'espace : la question de l'échelle spatiale du pouvoir de décision

Selon Rugman et Verbeke (1992) ou Rugman (2005), les décisions centrales prises par les dirigeants, en termes de *design* organisationnel, concernent essentiellement deux paramètres : la spatialisation du pouvoir de décision, nous en avons parlé précédemment, et l'envergure spatiale des décisions prises. Autrement dit, la question de « qui est le mieux placé ? », dans le réseau structuré, pour prendre la décision est centrale, mais celle du « qui est impacté par la décision prise ? » l'est tout autant.

Certaines unités dotées en pouvoir de décision peuvent par exemple disposer de ce pouvoir sur une zone géographique bien délimitée. Elles transfèrent ainsi les informations aux autres unités situées sur cette même zone et n'ont pas de contacts directs avec les unités localisées sur des zones distinctes. Sanofi France est un exemple typique de ce genre d'unités détenant de l'autonomie décisionnelle confinée à l'intérieur des seules frontières françaises. Mais d'autres unités, également dotées en pouvoir décisionnel, peuvent être reconnues comme étant des centres d'excellence ou d'initiatives (Birkinshaw, 1997 ; Frost et al., 2002) ou avoir un *World Product Mandate* (Birkinshaw et Morrison, 1995 ; White et Poynter, 1984) et dès lors détenir le pouvoir de décision sur des espaces de taille beaucoup plus importante que le seul espace national. Pour reprendre l'exemple de Sanofi Aventis, sa filiale française Sanofi Pasteur détient le pouvoir de décision sur la division vaccin du groupe pour l'ensemble des marchés de ce dernier. La question de l'envergure spatiale de la décision, ou, pour reprendre les termes de Spicer (2006) ou de Lussault (2007), de son « échelle » spatiale est une question pour le moins centrale.

On retrouve ici l'idée de la taille des espaces, que nous avons définie comme résultant de « seuils de discontinuité dans la mesure de la distance » (Levy et Lussault, 2004), à la différence que, cette fois-ci, la taille des espaces organisationnels est choisie par les dirigeants des groupes en fonction de la manière dont ils envisagent de traiter les effets de la distance perçue. La taille des espaces

organisationnels peut ainsi être « calquée » sur la taille perçue des espaces géographiques, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Les dirigeants peuvent par exemple percevoir une forte distance entre les environnements géographiques sur lesquels leur entreprise est implantée et pour autant connecter les unités réparties dans le but d'exploiter leurs différences.

Les dirigeants des groupes doivent donc se poser la question de la délimitation spatiale du pouvoir de décision qu'ils accordent à certaines de leurs unités et jouer sur la distance interne en dessinant les contours de leurs espaces organisationnels. Autrement dit, ils doivent découper leurs espaces d'organisation. Selon Lussault (2007 : 66) :

*« jouer sur la distance, organiser la coexistence des réalités spatiales exigent de savoir à la fois regrouper des réalités dans des ensembles partageant une même modalité significative de spatialisation et distinguer cet ensemble des autres »*

Le découpage spatio-organisationnel permet donc à la fois de rapprocher les unités appartenant à un même espace interne et mettre à distance les unités appartenant à des espaces distincts (Hernes, 2004). Il permet ainsi de favoriser la circulation de l'information entre les unités organisationnellement proches et l'entraver entre les unités distantes. Dans ce qui suit, nous montrons comment les dirigeants peuvent procéder pour cela.

### III.2.2. Les modalités de découpage spatio-organisationnel

Nous avons montré ci-dessus l'intérêt pour les dirigeants de groupes de découper leurs espaces d'organisation en fonction de la manière dont ils envisagent de traiter les effets de la distance qu'ils perçoivent. Nous nous intéressons désormais aux modalités de découpage spatio-organisationnel. Toujours selon Lussault (2007 : 66), les êtres humains disposent de deux outils pour découper leurs propres espaces : « la désignation ou la qualification, où je reconnais un espace en le nommant et en lui affectant des qualités qui le caractérisent [et la] délimitation, où je reconnais l'espace [...] par définition des limites spatiales qui séparent une entité géographique d'une autre ». Dans la littérature sur les réseaux structurés, on distingue deux types de découpages, selon que l'espace organisationnel soit structurel ou relationnel.

Dans le cadre de la mise en place d'espaces structurels premièrement, la délimitation des espaces est pratiquement « physique » (Hernes, 2004) car les barrières à la circulation d'information sont difficiles à franchir et très formelles. Les espaces structurels facilitent en effet la circulation verticale d'informations de l'unité dotée en pouvoir décisionnel et localisée à l'intérieur de la ligne hiérarchique (par exemple le top management d'une division produit) vers les autres unités de l'espace ainsi créé et ne permettent pas la circulation horizontale de l'information (Ghoshal et *al.*, 1994 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Ces barrières physiques de délimitation de l'espace sont associées à une désignation (Lussault, 2007), une conception (Lefebvre, 1974) de cet espace, bien souvent par la représentation : lorsqu'on interroge des managers sur leur organisation, ils ont largement tendance à la décrire au travers de l'organigramme de leur entreprise.

Deuxièmement, lorsque les espaces organisationnels sont relationnels, le découpage peut se faire par des barrières que l'on peut qualifier de « sociales » qui sont associées à des barrières « mentales » (Hernes, 2004 ; Lefebvre, 1974). Les dirigeants des groupes limitent la circulation horizontale d'informations entre certaines unités, non pas en imposant une barrière physique à cette communication, comme dans les espaces structurels, mais plutôt en instaurant cette idée dans l'esprit des salariés, en limitant les processus de management aux unités d'un même espace et en faisant partager une culture d'entreprise ou une vision managériale (Perlmutter, 1979), autrement dit en concevant par le discours les limites de ces espaces (que l'on pense par exemple au célèbre « *think global, act local* »). La circulation d'information entre des unités n'appartenant pas au même espace est donc altérée parce que les managers de ces unités ne perçoivent pas l'intérêt de créer cette communication et ne disposent pas d'outils communicationnels quand bien même ils percevraient cet intérêt.



En résumé, les outils de découpages spatio-organisationnels permettent de faire en sorte que l'information nécessaire pour atteindre les objectifs déterminés au niveau *corporate* circule stratégiquement au travers du réseau structuré, et, dans une considération spatiale, que la distance ou la proximité entre les espaces ou à l'intérieur des espaces soient instaurées pour permettre à cette information de circuler.

## Conclusion

Dans le monde des affaires actuel, que certains décrivent comme totalement globalisé ou « plat » (Cairncross, 1997 ; Friedman, 2004), mais qui est en réalité régionalisé (Ghemawat, 2005 ; Rugman, 2005) ou semiglobalisé (Ghemawat, 2003), les dirigeants des groupes font face à des phénomènes de distance qu'ils doivent considérer dans leurs choix stratégiques et organisationnels (Ghemawat, 2001). La distance n'est pas uniquement une question de séparation géographique entre les différentes unités des FMN. Elle est une intensité de la différence entre les êtres humains évoluant dans des environnements distincts, et peut être évaluée sous d'autres dimensions. La différence et son intensité peuvent en effet être évaluées sous leur dimension culturelle (différences de langages, de normes sociales, etc.), administratives (par exemple l'appartenance à des unions économiques, politiques ou monétaires différentes) ou encore économiques (différences en termes de coût du travail, d'informations et de connaissances, etc.). A ces dimensions de la distance entre des environnements géopolitiques s'ajoutent l'intensité de la différence entre les environnements industriels dans lesquels évoluent les groupes (Gonzalez et Picart, 2007) et qui contraignent tout autant les choix au niveau *corporate* (Hill, Hitt et Hoskisson, 1992).

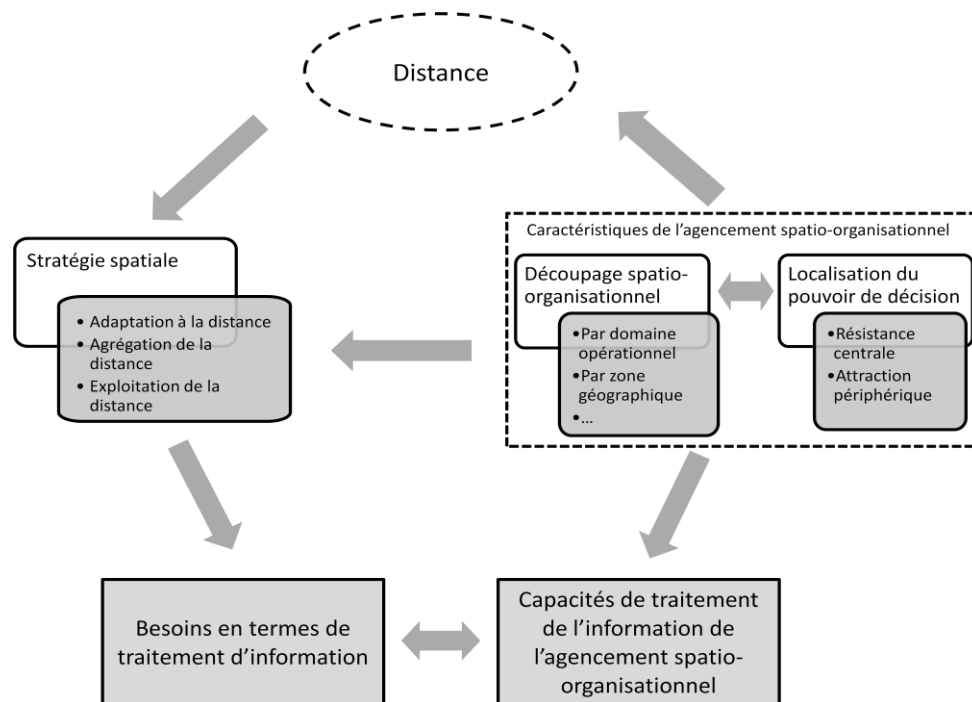
Lorsqu'ils les perçoivent, ces différentes dimensions de la distance posent des problèmes aux dirigeants parce qu'elles sont sources d'incertitude et d'asymétrie d'informations (Child et *al.*, 2009). Ils choisissent alors (sous contrainte de l'organisation existante [Bartlett, 1986]) une manière de gérer la distance telle qu'ils la ressentent, et disposent pour cela de plusieurs possibilités. Ils peuvent tout d'abord estimer que la distance entre les différents environnements dans lesquels leur entreprise évolue est trop importante, qu'elle est source de trop d'incertitude et d'asymétrie d'informations. Dans ce cas, ils optent pour la stratégie d'adaptation à la distance (Ghemawat, 2007 ; Porter, 1986) ou de diversification produit non liée (Rumelt, 1974). Inversement, ils peuvent ignorer la distance ou trouver des synergies entre leurs différentes activités. Les stratégies correspondantes sont la stratégie d'agrégation/intégration de la distance (Bartlett et Ghoshal, 1989) ou la stratégie de diversification produit liée (Chandler, 1962). Enfin, ils peuvent vouloir exploiter la distance et faire ainsi bénéficier l'ensemble de leur organisation des informations détenues par les entités qu'ils considèrent comme distantes. Ils choisissent alors la stratégie d'arbitrage (Ghemawat, 2007) ou d'« *optimal sourcing* » (Burton, DeSanctis et Obel, 2009). Toutes ces stratégies traitent de problèmes de distance, quelle que soit la dimension de la distance à envisager (distance entre des environnements géographiques ou entre des environnements industriels).

Les stratégies des groupes ont donc pour ambition de traiter les questions d'asymétrie d'informations. Par conséquent, elles s'accompagnent de besoins en traitement d'informations (Galbraith, 1973) qui doivent être assouvis par les capacités provenant de la spatialisation du réseau structuré, autrement dit par l'agencement spatio-organisationnel du groupe (Egelhoff, 1982, 1988). Ces derniers se composent d'espaces organisationnels (Taylor et Spicer, 2007 ; Yeung, 2005) produits pour que l'information circule entre les unités de telle manière que la stratégie puisse atteindre ses objectifs. Pour produire ces agencements, les dirigeants disposent de deux principaux outils :

- la localisation spatio-organisationnelle du pouvoir de décision, qui utilise la coprésence physique entre des unités de la FMN, ou entre une unité du groupe et des unités d'autres organisations, pour faciliter et rendre possible la circulation d'informations. Elle résulte de tensions entre des forces d'attraction ou de résistance engendrées par la stratégie.
- le découpage des espaces d'organisation, ou découpage spatio-organisationnel, qui donne une échelle spatiale (Spicer, 2006) à la circulation d'informations et peut être pensé selon des frontières entre les zones géographiques, entre les domaines opérationnels ou de compétences.

Cette lecture spatiale de la relation entre stratégie et *design* organisationnel est finalement résumée au sein de la Figure 1. suivante :

Figure 1. Une lecture spatiale de la relation entre stratégie et design organisationnel



## Bibliographie :

- ✓ Almeida, P. and Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the mnc and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8-9):847–864.
- ✓ Angué, K. and Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en r&d: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@ n@ gement*, 13(1):2–37.
- ✓ Atzema, O., Wever, E., and Krol, M. (2008). Philips: A global electronics firm restructuring its home base. In Pellenbarg, P.H. and Wever, International business geography: case studies of corporate firms, E. 187-215.
- ✓ Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., and Bjorkman, I. (2007). Mobility of headquarters in multinational corporations. *European Journal of International Management*, 1(3):260–274.
- ✓ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1):99–120.
- ✓ Bartlett, C. (1986). Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In Porter, M., Competition in global industries, 367:404.
- ✓ Bartlett, C. Ghoshal. s.(1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press. (Boston)
- ✓ Bathelt, H., Malmberg, A. and Maskell, P (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*. 28(1) : 31–56
- ✓ Baum, J. and Sorenson, O. (2003). Geography and strategy. JAI Press.
- ✓ Beddi, H., Mayrhofer, U. (2011). Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?. 1er colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), ESCP Europe - Université Paris Dauphine.
- ✓ Benito, G., Lunnan, R., and Tomassen, S. (2010). Distant encounters of the third kind: multinational companies locating divisional headquarters abroad. *Journal of Management Studies*, 48(2):373–394.
- ✓ Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3):207–229.
- ✓ Birkinshaw, J. and Morrison, A. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, pages 729–753.
- ✓ Blau, P. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*. 1(1):1-24
- ✓ Bower, J. (1970). Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ✓ Burton R.M., Obel B., D. G. (2009). Organizational Design: A Step-by-Step Approach. Cambridge University Press.
- ✓ Cairncross, F. (2001). The death of distance: How the communications revolution is changing our lives. Harvard Business Press
- ✓ Calori, R., Lubatkin, M., Véry, P. (1994). Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. *Organization studies*. 15(3): 361-379
- ✓ Chabault, D. et Perret, V. (2011). Pôles de compétitivité version 2.0: les enjeux stratégiques et managériaux de la clusterisation des dynamiques compétitives. In Nogatchewsky, G et Pezet, A. (dir). L'état des entreprises. 31-41
- ✓ Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- ✓ Chandler, A. (1989). Stratégie et structure de l'entreprise. Editions d'Organisation
- ✓ Chandler, A. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 31-50.
- ✓ Channon, D. (1973). The strategy and structure of British enterprise. Macmillan London.
- ✓ Child, J., Rodrigues, S., and Frynas, J. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2):199–224.
- ✓ Colletis G., Gilly J.P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmermann J.B. (1997). Firms et territoire : entre nomadisme et ancrage. *Espaces et Sociétés* n° 88/89
- ✓ Collis, D. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*. 12 (Special Issue: Global Strategy (Summer, 1991)), pp. 49-68
- ✓ Collis, D. and Montgomery, C. (1997). Corporate strategy: Resources and the scope of the firm. Irwin Chicago.
- ✓ Collis, D., Young, D., and Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4):383–405.
- ✓ Daniels, J., Pitts, R., and Tretter, M. (1984). Strategy and structure of us multinationals: An exploratory study. *Academy of Management Journal*, pages 292–307.
- ✓ Daniels, J., Pitts, R., and Tretter, M. (1985). Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion. *Strategic Management Journal*, 6(3):223–237.

- ✓ Dicken, P. (2008). A relational perspective. in *International business geography: case studies of corporate firms*, Pellenbarg, P.H. and Wever, E. 276-283.
- ✓ Dicken, P., Kelly, P., Olds, K., and Wai-Chung Yeung, H. (2001). Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. *Global networks*, 1(2):89-112.
- ✓ DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pages 147-160.
- ✓ Dupuy, C. and Gilly, J. (1995). *Les stratégies territoriales des groupes industriels*. Economie Industrielle et Economie Spatiale", Economica, Paris. Présentation du groupe Dynamiques de Proximité, 291.
- ✓ Dyas, G. (1972). *Strategy and structure of French enterprise*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- ✓ Egelhoff, W. (1982). Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach. *Administrative Science Quarterly*, pages 435-458.
- ✓ Egelhoff, W. (1988). *Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective*. Ballinger Publishing Company Cambridge, MA.
- ✓ Egelhoff, W. (1991). Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, pages 341-368.
- ✓ Egelhoff, W. (2010). How the parent headquarters adds value to an mnc. *Management international review*, 50(4):413-431.
- ✓ Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, pages 134-149.
- ✓ Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J. (1995). Division headquarters go abroad-a step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32(4):475-491.
- ✓ Fouraker, L. and Stopford, J. (1968). Organizational structure and the multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, pages 47-64.
- ✓ Francko, L. (1976). *The European multinationals*, Londres, Harper & Row.
- ✓ Friedman, T. (2006). *La terre est plate*. Saint-Simon Editions.
- ✓ Frost, T. (2001). The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic Management Journal*, 22(2):101-123.
- ✓ Frost, T., Birkinshaw, J., and Ensign, P. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11):997-1018.
- ✓ Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- ✓ Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8):137-147.
- ✓ Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, pages 138-152.
- ✓ Ghemawat, P. (2005). Regional strategies for global leadership. *Harvard business review*, 83(12):98.
- ✓ Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- ✓ Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Boston: Harvard Business Review Press.
- ✓ Ghoshal, S. and Westney, E. (1993). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. St. Martines Press, New York, NY.
- ✓ Ghoshal, S. and Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34:23-23.
- ✓ Ghoshal, S., Korine, K. and Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*. 40(1). 96-110
- ✓ Girod, S. (2009). *Revolutionary processes of multinational adaptation: Why organizational restructuring still matters*. Accenture Institute for High Performance, London
- ✓ Goold, M. and Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified companies*.
- ✓ Goold, M. and Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations: how to create structured networks*. San Francisco.
- ✓ Gomez Pierre-Yves et al., (2011). Distance et proximité : Esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue française de gestion*, n° 213, p. 13-23.
- ✓ Gonzalez, L. and Picart, C. (2007). Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000). *Economie et statistique*, 405(1):77-97.
- ✓ Granovetter, M. (1985). The economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Readings in economic sociology*, pages 63-68.
- ✓ Hernes, T. (2004). *The spatial construction of organization*, volume 12. John Benjamins Publishing Co.
- ✓ Hill, C., Hitt, M., and Hoskisson, R. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, pages 501-521.

- ✓ Hutzschenreuter, T. and Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial and Decision Economics*, 30(6):373–392.
- ✓ Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3):305–323.
- ✓ Kogut, B. (1992). National organizing principles of work and the erstwhile dominance of the american multinational corporation. *Industrial and Corporate Change*, 1(2):285–325.
- ✓ Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, pages 1–47.
- ✓ Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Paris. Anthropos, 420.
- ✓ Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., and Veiga, J. (1998). Managing mergers across borders: A two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, pages 670–684.
- ✓ Lussault, M. (2007). *L'homme spatial (la construction sociale de l'espace humain)*. La Couleur des idées.
- ✓ Marshall, A. (1919). *Industry and trade*, Volume 1. Cosimo Classics.
- ✓ Mayrhofer, U., Beddi, H., (2011). Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales? In *Actes du 1er colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)*.
- ✓ Milliot, É. (2005). Stratégies d'internationalisation: une articulation des travaux de porter et perlmutter. *Management & Avenir*, (1):43–60.
- ✓ Moalla, E. (2010). *La distance dans le développement international. Une proposition de conceptualisation*. AIMS, 2010
- ✓ Pavan, R. (1972). *The strategy and structure of Italian enterprise*. PhD thesis, Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.
- ✓ Peng, M., Lee, S., and Wang, D. (2005). What determines the scope of the firm over time? a focus on institutional relatedness. *The Academy of Management Review*, pages 622–633.
- ✓ Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of multinational corporation. *Columbia journal of world business*. 4(1): 9-18
- ✓ Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- ✓ Prahalad, C. (1975). *The strategic process in a multinational corporations*. PhD thesis, Harvard University.
- ✓ Prahalad, C. and Doz, Y. (1987). *The multinational mission Balancing Local Demands and Global Vision*, New York/London .
- ✓ Qiu, J. and Donaldson, L. (2010). The cubic contingency model: Towards a more comprehensive international strategy-structure model. *Journal of General Management*, 36(1):81.
- ✓ Rugman, A. (2005). *The regional multinationals. MNEs and global strategic management*. Cambridge University Press, Cambridge, UK
- ✓ Rugman, A. and Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, 19(4):333–343.
- ✓ Rugman, A. and Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of international business studies*, pages 761–771.
- ✓ Rugman, A. and Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1):3–18.
- ✓ Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ✓ Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4):359–369.
- ✓ Spicer, A. (2006). Beyond the convergence–divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic. *Organization Studies*, 27(10):1467.
- ✓ Stern, I. and Henderson, A. (2004). Within-business diversification in technology-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 25(5):487–505.
- ✓ Stopford, J. and Wells, L. (1972). *Managing multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*.
- ✓ Tannery, F. and Laurent, P. (2007). les groupes à la croisée des territoires: géostratégie de l'innovation. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4):179–214.
- ✓ Taylor, S. and Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4):325–346.
- ✓ Teece, D. (1993). The dynamics of industrial capitalism: perspectives on alfred chandler's scale and scope. *Journal of Economic Literature*, 31(1):199–225.
- ✓ Thanheiser, H. (1972). *Strategy and structure of german firms*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- ✓ Tihanyi, L. and Thomas, W. (2005). Information-processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates. *Journal of Business Research*, 58(3):285–292.

- ✓ Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, pages 464–476.
- ✓ Von Zedtwitz, M. (2003). A four-layer model for studying organizational structure. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Seattle.
- ✓ Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2):171–180.
- ✓ Westney, D. and Zaheer, S. (2001). The multinational enterprise as an organization. *The Oxford handbook of international business*, pages 349–379.
- ✓ White, R. and Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2):59–69.
- ✓ Whittington, R. (2006). Organizational structure. In Faulkner, D., Campbell, A. *The Oxford handbook of strategy*. p811-840.
- ✓ Whittington, R. and Mayer, M. (2000). *The European corporation: Strategy, structure, and social science*. Oxford University Press, USA.
- ✓ Wolf, J. and Egelhoff, W. (2001). Strategy and structure: Extending the theory and integrating the research on national and international firms. *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 53(2):117–139.
- ✓ Wolf, J. and Egelhoff, W. (2002). A reexamination and extension of international strategy–structure theory. *Strategic Management Journal*, 23(2):181–189.
- ✓ Wolf, J. and Egelhoff, W. (2010). Limitations of the network organization in mncs. *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence (Progress In International Business Research, Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, 5:143–172.
- ✓ Wolf, J. and Egelhoff, W. (2012). Network or matrix? how information-processing theory can help mncs answer this question. *Collaborative Communities of Firms*, pages 35–57.
- ✓ Wrigley, L. (1970). Divisional autonomy and diversification. PhD thesis, Harvard University.
- ✓ Yeung, H. (2005). Organizational space: a new frontier in international business strategy? *critical perspectives on international business*, 1(4):219–240.
- ✓ Young, S. and Tavares, A. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2):215–237.